



# **Planificación Estratégica FUNDACION ALTROPICO**

**Agosto 2003**

**Consultor:** PACT  
Virgilio Hernández y  
Edwin Jarrín

**Recopilación de Información:**  
Beatriz Jarrín.

**Memoria:**  
Virgilio Hernández y  
Héctor Rodríguez.

# TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**Fecha:** 28 – 31 de agosto del 2003

**Lugar:** Chical (Provincia del Carchi)

**Participantes:**

Jaime Levy	Director Ejecutivo
Tania Medina	Administradora (Quito)
Santiago Levy	Asistente de proyectos
Frisman Medina	Técnico de campo
Alicia Ortiz	Responsable Programa de Género
Manuel Rosero	Técnico de campo
Manuel Nicaragua	Técnico de campo
Diego Solís	Responsable de comercialización
Jorge León	(Asesoría en Programas de Género)
Fernando Moreno	Coordinador de proyectos
Dimar Mairango	Chofer San Lorenzo
Carlos Ayala	Chofer Quito
Paola Medina	Asistente financiera
Ximena Macas	Administradora San Lorenzo

## **OBJETIVOS:**

- Analizar cualitativamente los resultados de la evaluación de capacidades organizacionales
- Provocar un trabajo interactivo de discusión y evaluación de los miembros de Altrópico.
- Realizar colectivamente el diagnóstico de la situación actual.
- Realizar de manera participativa la planificación estratégica de la Fundación Altrópico.
- Establecer ejes para la planificación operativa de la fundación Altrópico.
- Establecer las bases de un organigrama funcional, de acuerdo a las líneas de acción actuales y futuras.

## **METODOLOGÍA**

La planificación estratégica tiene que ser realizada por los integrantes de la fundación por lo tanto el taller se realizará de forma participativa, con breves exposiciones y conclusiones sobre cada uno de los pasos de la planificación.

## **EXPECTATIVAS**

- Cumplir lo que se planifica.
- Redireccionar el accionar de Atrópico (validar el trabajo de la fundación).
- Reestructurar y complementar el Plan Estratégico.
- Analizar desde varias perspectivas del desarrollo la actividad de Atrópico.
- Profundizar el accionar en la población con la que trabaja Atrópico.
- Definir los roles y las funciones del personal que colabora con la fundación.
- Llegar a acuerdos que permitan cumplir la visión y misión planteadas.
- Establecer compromisos a futuro.
- Reforzar los campos de acción.

## **REGLAS PARA LA REALIZACIÓN DEL TALLER**

- No desesperarnos hasta el final del proceso.
- Ser puntuales (Tareas de limpieza de la casa los atrasados).
- Escuchar al otro.
- Respetar las opiniones diferentes.
- Participar y tener confianza.
- Desarrollar un espíritu de crítica y autocrítica

# I . PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN ALTROPICO.

## *¿Qué es la Planificación Estratégica?*

La planificación estratégica es una herramienta-proceso que permite definir la razón de ser de una organización o institución, establecer sus objetivos y el futuro de la misma, así como las acciones que van a ejecutarse, considerando el entorno y la incidencia del mismo en la vida institucional.

Para Gerry Burgwal y Juan Carlos Cuellar<sup>1</sup> la Planificación estratégica es “un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios, sino, y sobre todo, ayuda a proponer y delinear las propuestas de cambio”. De igual forma, señalan que es estratégica porque pone énfasis en aspectos claves como son: el futuro, el entorno, la participación, la estrategia y la gestión<sup>2</sup>.

Para Alfredo Paredes Santos y Luis Pérez, “la planificación permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales y que pueden surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para aprovecharse de las oportunidades y evitar los peligros. Planificación significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno”<sup>3</sup>.

## **PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica contiene dos grandes momentos:

- 1) relacionado con la elaboración del diagnóstico y
- 2) relacionado con el proceso de planificación propiamente dicha.

A continuación reproducimos el gráfico desarrollado por Paredes Santos y Pérez Coscio, por su valor didáctico:

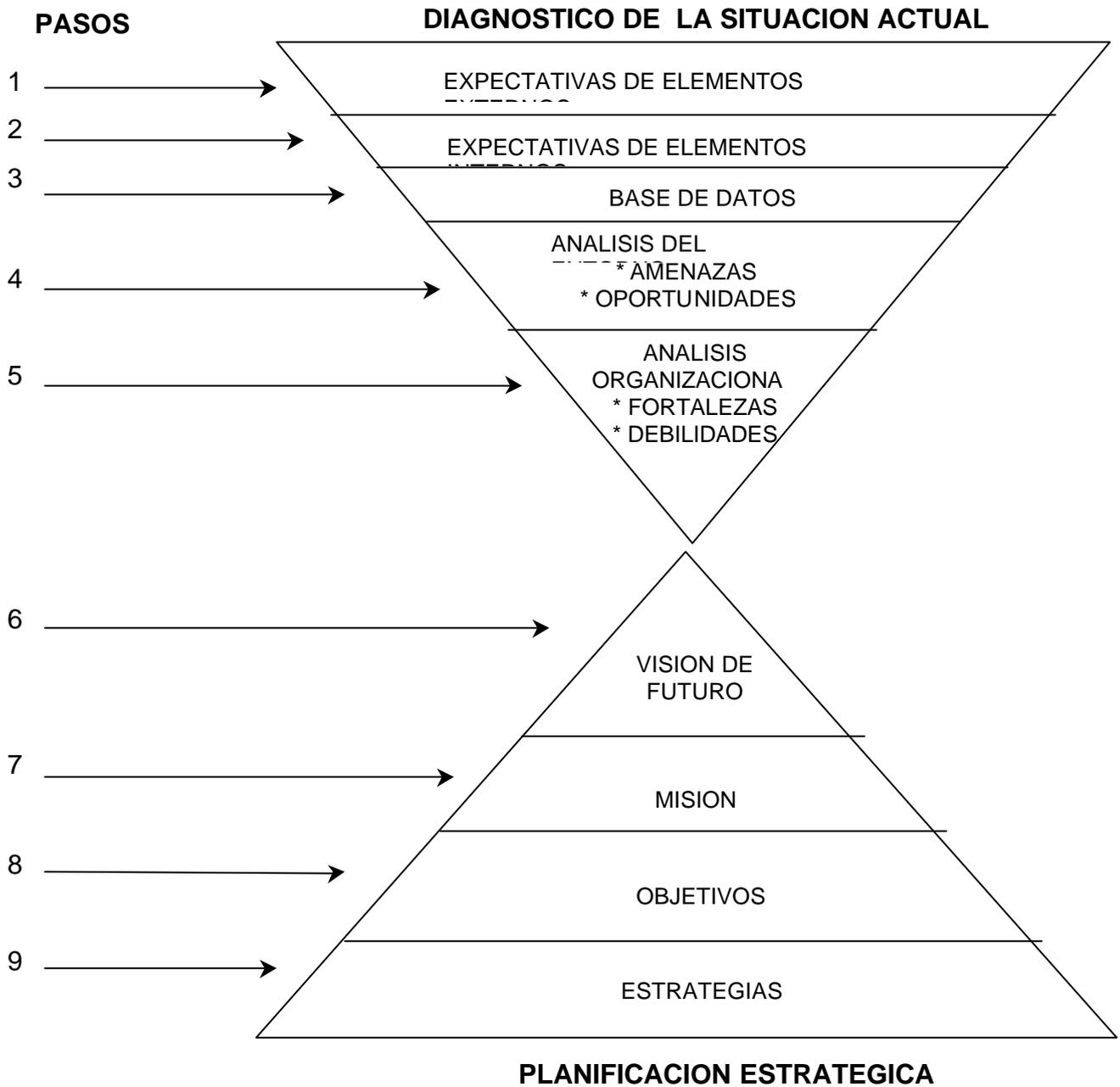
---

<sup>1</sup> Burgwal, Gerry y Cuellar, Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa, Abya Yala, Quito, 1999

<sup>2</sup> Nociones tomadas de Paredes Santos, A; Planificación estratégica de Organizaciones No gubernamentales, FICONG, Argentina, 1994

<sup>3</sup> poner bibliografía

# Cuadro N° 1: PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



## **Reflexión: Crítica y autocrítica**

Para la realización del diagnóstico, es fundamental un ejercicio de crítica y autocrítica que nos permita revisar nuestra práctica y aprender de ella. No se trata de encontrar "culpables", sino de asumir responsabilidades. La crítica es un ejercicio que permite fortalecernos, para ello es fundamental que sea en colectivo a fin de encontrar correctivos con sensatez; depende de la madurez del grupo para solucionar los problemas de forma constructiva.

La falta de ejercicio de la crítica deriva en lo que comúnmente llamamos "chismes" esto genera grupos y conflictos al interior de la fundación. La planificación no es una camisa de fuerza, simplemente es referencial.

El entorno incide en el desarrollo del plan, por eso hay que repensar frente a la modificación de ciertas circunstancias. La planificación es una herramienta que se la utiliza de manera sistemática y responsable en función del cumplimiento de objetivos, enmarcados en los principios de la organización.

### **¿Existe una crítica objetiva?**

La crítica nunca es "objetiva", asumir esto significa superar un concepto de verdad única.

Cada individuo tiene su propio criterio, formación, sentimientos y cultura; esto está presente al momento de hacer un análisis. Por lo tanto la crítica está llena de subjetividades, está impregnada de lo que nosotros somos, por eso es vital que se desarrolle en colectivo. Es importante que cada uno de los participantes, se comprometa y se vincule al proceso de la fundación, que hemos hecho, cómo hemos hecho, qué hemos dejado de hacer.

El ser autocrítico también es un proceso y para crecer hay que hacerlo en colectivo, no olvidemos que la forma en como miro el paisaje de fuera está en función del estado de nuestro ser interior.

## II. ANÁLISIS DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

El proceso de diagnóstico iniciamos con un breve análisis de directrices estratégicas que luego serán profundizadas en el desarrollo de los pasos mencionados<sup>4</sup>.

**Técnica:** Doble rueda. En plenaria se entrega el formulario de directrices estratégicas, cada uno de los participantes desarrolla una respuesta, posteriormente se conforma dos círculos, uno al interior del otro, girando en direcciones diferentes mientras el coordinador o facilitador aplaude, cuando cesa el sonido cada participante conversa su respuesta y recibe comentarios, posteriormente escucha la respuesta del compañero/a y a su vez la comenta. Se realiza el ejercicio por tres o cuatro ocasiones. Luego se recoge las preguntas trabajando en grupos.

### 1. PLENARIA

#### Pregunta 1

***¿En que situación actual se considera que está la Fundación Altrópico en cuanto imagen, aspectos técnicos, recursos humanos, calidad de sus servicios, satisfacción de los usuarios, etc.?***

#### **Imagen:**

- Como fundación tenemos aceptación en la población.
- Tenemos credibilidad en las acciones emprendidas.
- Nos observan como una institución prestigiosa y transparente.

#### **Recursos humanos:**

- Tenemos un equipo humano interesante aunque debemos diseñar adecuadamente la estructura organizacional.
- Incorporamos políticas alternativas en la ejecución de nuestros proyectos.
- Se selecciona adecuadamente y se capacita a las personas que colaboran en el equipo, aunque se deberían implementar manuales para normar los procesos.

#### **Aspectos técnicos:**

- Es necesario que se incorpore un mayor número de recursos técnicos en la acción del personal.
- Equipo debe tener un programa de capacitación, seguimiento, evaluación permanente.
- Actualmente el equipo está comprometido de forma parcial, se debe trabajar en un compromiso personal y más decidido.

#### **Calidad de servicios:**

Estamos en proceso de mejorar los estándares de calidad, para ello es necesario motivar cambios para que nuestro nivel pueda ser aprovechado.

---

<sup>4</sup> Ver anexo de directrices estratégicas

### **Satisfacción de los usuarios:**

- Nos encontramos en un nivel aceptable, aunque tenemos ciertas dificultades de cooperación.
- Existen retrasos en los desembolsos por parte de los donantes, lo cual dificulta la coordinación y el cumplimiento del cronograma.

### **Pregunta 2**

***¿Sobre los mismos aspectos citados, a que posición quisieran llevarle a la Fundación Altrópico?***

- Sobre la base de las necesidades de nuestros usuarios debemos mejorar los servicios existentes y de ser necesario ofertar nuevos servicios.
- El componente humano debe comprometerse activamente, y debe capacitarse de acuerdo a un programa definido, acorde con las necesidades planteadas.
- La organización debe ser fortalecida, redefinida estructuralmente, con la aplicación práctica de su visión, misión, objetivos.

### **Pregunta 3**

***¿Cuál sería la mejor estrategia para llevarle a la Fundación Altrópico a la posición propuesta?***

- La fundación debe trabajar con las comunidades con transparencia y en conjunto obtener consensos.
- Se debe lograr una planificación y evaluación efectiva.

### **Pregunta 4**

***Definir los factores de éxito que garantizarían llegar a la posición deseada***

- Difundir la imagen de la fundación de forma masiva.
- Se debe establecer una estrategia de comunicación efectiva.
- Se requiere unificar los esfuerzos en equipo.
- Es necesario que el equipo esté comprometido con la causa.
- Conviene compartir los saberes adquiridos grupalmente.
- La Evaluación debe ser permanente y retroalimentada.
- Corregir errores sobre la marcha.
- Relaciones humanas de calidad.
- Reconocimiento laboral.

## **Pregunta 5**

***¿Cuáles son las FORTALEZAS clave de la Fundación Atrópico? Enumerar por lo menos cinco.***

- Tenemos un personal comprometido que incorpora sus experiencias al trabajo de la fundación.
- Existe una definición de responsabilidades.
- El número de personas y el momento son los apropiados para empezar procesos de planificación.
- Existe la voluntad política de poner en práctica lo planeado.
- La zona de acción de Atrópico, es de potencial desarrollo comunitario y el entorno tiende a la conservación.
- La fundación goza de una buena imagen, lo cual es un referente para poder continuar el trabajo.

## **Pregunta 6**

***¿Cuales son las DEBILIDADES clave de la Fundación Atrópico? Enumerar por lo menos cinco.***

- Falta integrar conocimientos y saberes de diverso tipo en elaboración de las propuestas.
- Se evidencia la falta comunicación organizacional.
- Es necesaria la presencia de una persona que sistematice resultados de los trabajos que se van desarrollando.
- El trabajo de campo impide a los técnicos realizar las tareas de sistematización en la oficina.
- El no contar con un medio de transporte disponible y eficiente dificulta la movilización del personal en momentos difíciles, incluso en los emergentes.
- Interiorizar conceptos básicos/ conservación.

## **Pregunta 7**

***¿Cuál es la mejor forma de sacar provecho de esas fortalezas y vencer esas debilidades?***

- Buscando que el equipo técnico tenga capacitación de forma oportuna.
- Logrando un compromiso colectivo decidido.
- Incorporando al equipo técnico como parte de la elaboración de las propuestas.
- Generando recursos propios, especialmente los económicos.
- Evaluando periódicamente la planificación, la ejecución y el procesamiento de las propuestas.

## **Pregunta 8**

***¿Cuales son las OPORTUNIDADES que tiene la Fundación Altrópico en el contexto de la modernización y globalización?***

- Mejorar y ampliar su accionar.
- Lograr Alianzas estratégicas e intercambios de todo tipo.
- Mejorar el trabajo, incorporando mayores estándares de eficiencia y eficacia en la acción concreta de la fundación, e incorporando nuevas tecnologías para la implementación de las iniciativas
- Procurar crecer con personal con experiencia
- Competir en otros mercados.

## **Pregunta 9**

***¿Cuales son las amenazas que tiene la Fundación Altrópico en el contexto de la modernización y globalización?***

- Los continuos cambios en las políticas gubernamentales.
- Los intereses particularistas de algunas ONG´s que trabajan en el sector o que se ven relacionadas con el área de influencia de Altrópico.
- La falta de capacitación integral del personal.
- El desmedido incremento de actividades de presión sobre los recursos naturales en la zona.
- El ordenamiento territorial y de límites jurisdiccionales en la zona de trabajo actual.

## **Pregunta 10**

***¿Cuál es la mejor forma de aprovechar esas oportunidades y enfrentar las amenazas?***

- Las oportunidades necesitan ser aprovechadas en un tiempo específico y de forma oportuna.
- Tenemos que difundir información a través de los canales disponibles para darnos a conocer a nivel internacional.
- Ser más competitivos en un mundo globalizado
- Identificando con claridad las posibles amenazas y desarrollando estrategias oportunas y efectivas para enfrentar las futuras amenazas.
- Realizando alianzas estratégicas con otras instituciones para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas

## **Pregunta 11**

***¿Cuál cree que es la opinión de los usuarios (clientes) y de la sociedad sobre el funcionamiento de la Fundación Atrópico?***

- Creemos que existe una opinión favorable de la labor que hace la fundación Atrópico;
- La percepción sobre la labor técnica es que está bien llevada, aunque en el área de Comercialización falta desarrollar;
- Respecto del grupo humano, creemos que perciben que está bien capacitado y que los resultados del trabajo de Atrópico son promisorios;
- Consideramos que existe confianza de parte de las organizaciones, porque se asume de forma responsable y eficiente problemas complejos que otros actores de la zona no lo hacen: empresas, palmicultoras, madereras, Consejo Palenques, etc.

## **Pregunta 12**

***¿Cómo creen ustedes que afecta el actual funcionamiento de la Fundación Altrópico en los usuarios y en la sociedad?***

- Creemos que internamente podemos responder mejor a las necesidades de nuestros socios, siempre y cuando estemos mejor organizados entre nosotros.
- Hacia fuera también podemos mejorar mucho, nuestro apoyo a los procesos que involucran mucha gente, por ejemplo (CCI, Cefere, CC, Golondrinas, la sociedad, etc.).

## **Pregunta 13**

***¿Qué cree el grupo que esperan los usuarios y la sociedad de la Fundación Altrópico?***

- Siempre las expectativas rebasan lo que podemos brindar. Esperan honestidad, transparencia, compromiso, mejorar sus niveles de vida, etc.
- Los usuarios de la fundación son nuestros clientes.
- Debemos tener un trabajo positivo, transparente y comprometido.
- Los usuarios siempre esperan más de lo que podemos dar
- Los usuarios esperan mejorar su calidad de vida.

### **III. Confrontación entre las directrices estratégicas y la visión de desarrollo de Altrópico.**

Una vez revisadas las directrices estratégicas, reflexionamos confrontando con el enfoque de desarrollo que tiene Altrópico, sobre la base de dos preguntas: ¿Qué enfoque de desarrollo tenemos? y ¿Cómo la fundación se sitúa en ese concepto de desarrollo y el papel que debemos jugar en el desarrollo local?

#### **1. Plenaria:**

##### **1.1 Sobre la noción de desarrollo:**

- El desarrollo está asociado a la idea de progreso, adelanto, mejora en la calidad de vida.
- Desarrollo tiene que ver con garantizar los derechos fundamentales a la población
- El desarrollo no sólo es crecimiento económico, sino mejores servicios luz, agua, alcantarillado teléfono. En definitiva es mejorar los niveles de vida de los pueblos., etc.
- El desarrollo consiste en identificar las dificultades y problemas, descubriendo las capacidades para solucionarlos.
- La idea del desarrollo nos obliga a identificar el tiempo, espacio, la cultura, de los grupos con los cuales trabajamos para impulsar los procesos que los propios actores identifiquen.
- Luego aprovechar las capacidades descubiertas, y utilizarlas mejorando la calidad de vida

##### **1.2 ¿Cómo Altrópico se inserta en esta visión, que papel cumplimos según esta noción de desarrollo?**

- Mejorar la calidad de vida a través de: diagnósticos participativos, proyectos productivos, educación, procesos de planificación participativa.
- Aportando a las comunidades a asegurar el control sobre sus recursos naturales, legalización de tierras y reconocimiento de territorios.
- Promoviendo la formación de empresas comunitarias.
- A través de la capacitación en derechos y obligaciones como ciudadanos ecuatorianos y colombianos.
- Abriendo espacios de concertación interétnica, regionales, nacionales.
- Generando capacidades propias con la gente, gestionando y canalizando recursos económicos a las organizaciones y comunidades con quienes trabajamos.
- Generando conciencia sobre las necesidades de conservar los recursos naturales.
- Aportamos en el empoderamiento a las comunidades ofreciendo las herramientas disponibles para mejorar la calidad de vida.
- Promoviendo procesos de desarrollo con una visión integral.
- Desarrollo desde la visión local, para armar propuestas de apoyo.

## **Reflexión**

Es probable que no exista una traducción en las diferentes culturas sobre la palabra desarrollo, aunque cada pueblo tiene su propia visión de futuro. Es una noción de la civilización occidental, asociada a la idea del progreso y relacionada con la idea de dominio y control de todo cuanto puede ser sometido. La idea de desarrollo se ha convertido en un “modelo”, y establece parámetros de relación entre los diferentes países, los miembros de una sociedad y la forma de relación con la naturaleza; por lo que nos traza un horizonte y el conjunto de pueblos se miden en ese horizonte, se establecen paradigmas, por ejemplo, los 7 países más desarrollados del mundo y los subdesarrollados.

De igual forma hasta los años 80 se asumía al Estado como factor fundamental del desarrollo, posteriormente empieza a replantearse este modelo con el argumento de que “el Estado mata la iniciativa de las sociedades” y por tanto se confiere mayor fuerza a la iniciativa privada, se inicia un proceso de desestatización en especial de los mecanismos de cohesión social, se privilegia al mercado, surge políticamente el neoliberalismo, el aperturismo y con ello el discurso de la sostenibilidad, que sigue sustentado en la explotación de la naturaleza. No cuestiona el modelo sino busca racionalizarlo.

Es importante señalar que en los últimos años, especialmente desde la perspectiva de lo local, se ha empezado a construir una nueva dimensión del desarrollo que enfatiza en la calidad de vida, en la construcción de sociedades interculturales, promueve encadenamientos productivos que permitan la generación de fuentes de trabajo y garantizar la seguridad alimentaria construyendo mecanismos de participación y decisión colectiva.

## IV. DETERMINACIÓN DE ACTORES EXTERNOS E INTERNOS

### Actores externos

Quiénes son	Qué pretenden / qué problema	Jeraquización	Qué les interesaría que modifiquemos
<b>Comunidades y Organizaciones Federación Awa</b>	Fortalecer su autonomía Consolidar su territorio Tener apoyo para capacitar recursos propios. Capacitar elementos propios Coordinar actividades (mejorar la coordinación). Asistencia técnica y asesorías puntuales. Proyectarse fuera de su territorio para mayor respeto en áreas colindantes	4	Definir nuestras relaciones/ evaluar el trabajo. Áreas de apoyo
<b>FECONA</b>	Necesitan fortalecimiento Institucional Apoyo jurídico Consolidar territorios Apoyo recursos económicos para proyectos productivos Asesoramiento financiero administrativo Trabajar con grupos de mujeres Educación ambiental	4	Mayor asistencia técnica y recursos económicos Que el trabajo no sea solo familiar sino que se integre la comunidad en proyectos agroindustriales
<b>Comuna Chachi la Ceiba</b>	Obtener la asesoría directa en administración de la planta de producción de mermelada.	3	Que incrementemos la presencia de nuestros técnicos



Quienes son	Qué pretenden / qué problema	Jeraquización	Qué les interesaría que modifiquemos
<b>FEPALHUM</b>	Que continuemos con ellos apoyando la fábrica y ampliando sembríos de caña Apoyo en fortalecimiento organizativo Apoyo en asistencia técnica en comercialización. Apoyo en la consecución de recursos económicos. Existe mucha debilidad organizativa.	2	Más asistencia técnica y recursos económicos y un compromiso de largo plazo
<b>Colombia CAMAWARI</b>	Que sigamos apoyando el financiamiento a proyectos productivos y para fortalecimiento institucional. Es un problema la inseguridad en la zona.	3	Incrementar nuestro acompañamiento
<b>Consejo comunitario Alto Guapi</b>	Que continuemos apoyando proyectos productivos, y al fortalecimiento organizativo. Es un problema la inseguridad en la zona.	4	
<b>Procesos Regionales</b>			
<b>Comité de coordinación interinstitucional de San Lorenzo</b>	Gestión de recursos económicos. Apoyar para el cumplimiento de los proyectos de la cumbre ecológica. Apoyo institucional y asesorías puntuales. Problemas: No hay claridad en el manejo económico y los intereses políticos.	5	Que la administración y control no sean tan estrictos
<b>Bosque protector Golondrinas</b>	Resolución de conflictos de tierras. Elaboración de plan de manejo ambiental. Apoyo institucional y en la consecución de recursos económicos	5	Mayor participación.

Quienes son	Qué pretenden / qué problema	Jeraquización	Qué les interesaría que modifiquemos
<b>CEFOVE</b>	Que sigamos en el proceso como miembros y que apoyemos económicamente. Problemas: Inestabilidad de la estructura organizativa y los intereses políticos.	4	Que no seamos tan estrictos en el control.
<b>FEDARPOM</b>	Apoyo y seguimiento en la escuela de líderes Martín Luther King. Problemas: Falta de liderazgo Intereses políticos	4	
<b>Semillas de Agua</b>	Financiamiento para continuar con los programas de capacitación sobre agricultura orgánica	3	Se busca mayor seguimiento de parte de los técnicos.
<b>DONANTES</b>			
<b>WWF</b>	Que sigamos como socios del proyecto Chocó. Presencia institucional a través de Atrópico en la conservación de recursos naturales.	5	
<b>Amigos de la Tierra (FOE)</b>	Que enfoquemos nuestro trabajo en la zona de amortiguamiento del territorio Awa. Trabajo en áreas estratégicas de conservación. Continuidad en el trabajo actual. Problemas: Retraso en los desembolsos de las contrapartes.	5	Que enfoquemos nuestro trabajo más cerca al territorio Awa Definir áreas prioritarias de conservación.

Quienes son	Qué pretenden / qué problema	Jeraquización	Qué les interesaría que modifiquemos
<b>ONGs CON ALIANZAS DE TRABAJO</b>			
<b>Conservación Internacional</b>	Que les ayudemos a coordinar sus acciones con la FCAE, CCI y Palenques	3	
<b>ECOLEX</b>	Coordinar trabajos de resolución de conflictos de tierra	4	
<b>OIM</b>	Mantener una relación institucional. Fortalecimiento organizativo de las juntas de agua Problemas: No hay continuidad en el trabajo con mujeres y demora en la revisión de informes financieros.	4	
<b>INSTITUCIONES PUBLICAS</b>			
<b>Ministerio del Medio Ambiente.</b>	Que seamos participe en el proceso de conservación del área de las Golondrinas. Que les ayudemos en la delimitación y linderación de la Reserva Cotacachi – Cayapas.	5	
<b>INDA</b>	Legalización de las tierras	5	
<b>MEC</b>			
<b>Gobiernos Locales: Municipio de San Lorenzo, Consejo Provincial del Carchi y Juntas Parroquiales</b>		5 4 5	
<b>Unidad Coordinadora de Esmeraldas</b>		3	

## Actores internos

¿Quiénes somos?	¿Qué quiere la Fundación Altropico?	¿Qué deberíamos cambiar?
<b>Dirección Ejecutiva</b>	<p>Que se tome decisiones consensuadas</p> <p>Que se deleguen funciones específicas.</p> <p>Que se presenten propuestas más ambiciosas.</p> <p>La creación de la Unidad de Planificación y Proyectos.</p> <p>Definición de roles y funciones.</p> <p>Mayor eficiencia en los procesos.</p>	<p>Gastos mejor planificados con criterios financieros y presupuestarios.</p> <p>La falta de delegación de responsabilidades.</p> <p>La falta de liderazgo por áreas en personas claves.</p> <p>La falta de confianza.</p> <p>La ausencia de espacios de participación.</p> <p>El poco respaldo a iniciativas del resto de miembros.</p> <p>La falta de respeto a procedimientos.</p>
<b>Departamento Administrativo Financiero</b>	<p>Que se estructure el departamento por funciones y procedimientos.</p> <p>Que se definan roles y funciones.</p> <p>Mejorar la comunicación interna.</p> <p>Estabilidad laboral.</p> <p>Reconocimiento económico.</p>	<p>La poca agilidad en el manejo de recursos financieros.</p> <p>La falta de liderazgo.</p> <p>La ausencia de un manual de procedimientos.</p> <p>La falta de orden la oficina.</p>
<b>Coordinación de Proyectos</b>	<p>Un acompañamiento permanente a los técnicos</p> <p>Diseño y aplicación de herramientas técnicas de evaluación de impacto.</p> <p>Sistematización periódica de la información lograda.</p> <p>Elaboración de informes técnicos con datos estadísticos.</p>	<p>La falta de dinamismo y participación en las actividades.</p>
<b>Equipo Técnico</b>	<p>Que seamos más propositivos.</p> <p>Que los técnicos permanezcan en las comunidades.</p> <p>Que se coordine el trabajo y las actividades en conjunto.</p> <p>Que tengan habilidades y destrezas para transmitir conocimientos.</p> <p>Que se dediquen a tiempo completo para lo que fueron contratados.</p> <p>Que presenten informes claros con resultados concretos.</p> <p>Participación en la elaboración de propuestas.</p> <p>Aplicar la Planificación estratégica como herramienta de trabajo.</p>	<p>La poca comunicación.</p> <p>El compromiso y responsabilidad mínimos.</p> <p>La falta de Seguimiento adecuado por parte de los técnicos y la coordinación.</p> <p>La deficiente coordinación entre departamentos.</p> <p>El acaparamiento de información.</p> <p>La limitada permanencia en los sectores de trabajo.</p> <p>La falta de transparencia en las políticas de trabajo .</p>

¿Quiénes somos?	¿Qué quiere la Fundación Altropico?	¿Qué deberíamos cambiar?
	Más personal para diferentes áreas de trabajo. Estabilidad laboral y reconocimiento económico Definición de roles y funciones Capacitación Facilidad de movilización Equipos Seguros Participación en elaboración de propuestas	
<b>Apoyo logístico</b>	Que se capaciten en temas puntuales (computación, mecánica) Que se involucren más en todo el accionar de Altropico. Estabilidad laboral. Reconocimiento económico acorde con el trabajo. Mejor coordinación técnica-administrativa	El poco espíritu de superación. La ausencia de coordinación Las actitudes hostiles en las relaciones personales.

### Reflexión

No olvidemos considerar que la ubicación de los actores tanto internos como externos y sus demandas, nos permite precisiones sobre las expectativas propias, así como las de otras organizaciones e instituciones. Pero de ninguna manera constituye camisa de fuerza buscar satisfacer todas las demandas que estos actores tienen sobre la organización.

### Recapitulando:

Hasta este momento hemos concluido lo relacionado con el diagnóstico.

Colectivamente hemos trabajado la matriz de directrices estratégicas, luego identificamos a los actores externos y sus demandas, así como a los actores internos de nuestra institución.

Ahora, vamos a analizar el entorno, para revisar las oportunidades y amenazas y posteriormente estudiaremos el aspecto organizacional de Atrópico, para ello utilizaremos la matriz FODA.

## V. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ORGANIZACIONAL

### 1. EL ENTORNO

#### 1.1 Matriz 3 - OPORTUNIDADES

N°	OPORTUNIDADES	DESCRIPCION (¿POR QUÉ?)	JERAR.
1	La existencia del Comité Institucional de San Lorenzo	Participación de organizaciones de bases, ONG's Instituciones de Gobierno y tres municipios. Poder tratar en forma conjunta los conflictos socio ambientales en el norte de Esmeraldas. Establecer los acuerdos mínimos con las empresas forestales y palmicultoras Establecer espacios de diálogo intercultural	5
2	La existencia del Comité de conservación de Golondrinas	Tenemos poder de convocatoria en la zona. Existe la oportunidad de ampliar el trabajo de la fundación Altrópico	4
3	La existencia del FSC y el ser miembros activos del FSC		4
4	Estar presentes en una zona reconocida como de alta biodiversidad, con diversidad étnica, y a la cual se destinan recursos por estar en la zona fronteriza	La zona de trabajo está en el Chocó Biogeográfico. Lo que despierta el interés de los donantes en la conservación del Chocó. Se destinan recursos por estar en la frontera norte Existen diversas organizaciones: indígenas, afroecuatorianas, colonos a las que podríamos apoyar.	4
5	Existencia del Plan Nacional de Educación Ambiental		4
6	Existencia de otras organizaciones con las que podemos coordinar	Posibilidad de alianzas para proteger el medio ambiente	4
7	Lucha por legalización de tierras, el ordenamiento territorial y el reconocimiento de los territorios, en la zona de trabajo de Altrópico.	Altrópico puede involucrarse a largo plazo en trabajos de apoyo jurídico	5
8	Posibilidad de consecución de recursos para investigación sobre especies nativas.		4

## 1.2 MATRIZ 4 – AMENAZAS

<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>JERAR.</b>
1	<b>Aumento de inseguridad en la zona de trabajo</b>	Posible incremento de violencia debido al Plan Colombia. Dificultades que viven las ONG's colombianas con quienes trabajamos No poder acompañar adecuadamente a nuestros socios en Colombia	5
2	<b>Mayor involucramiento del Ecuador en el Plan Colombia.</b>	Incremento de operaciones bélicas. Militarización. Desplazamientos migratorios.	5
3	<b>Inestabilidad en las políticas de Estado.</b>	Cambios continuos en políticas, decretos y autoridades. Tráfico de tierras/ invasiones propiciadas para explotación ilegal de la madera. Falta de ordenamiento territorial. Ampliación de la zona agrícola para el cultivo de palma africana en San Lorenzo. Aumento en concesiones mineras. Explotación ilegal de madera.	5
3	<b>Globalización en los mercados</b>	ALCA y sus efectos en los mercados nacionales Disminución de cooperación para el desarrollo.	4
4	<b>Presencia de otras organizaciones en la zona de trabajo de la Fundación Altrópico</b>	Visión paternalista en su trabajo. No quieren coordinar actividades para lograr objetivos comunes.	3.5
5	<b>Contaminación ambiental</b>	Incremento de intereses políticos y económicos que afectan a las áreas protegidas.	5
6	<b>Corrupción</b>	En las Instituciones públicas, municipios, Policía Nacional, MAC, INDA, etc.	4.5

## 2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### 2.1 MATRIZ 5 – DEBILIDADES

N°	DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN	JERAR.
1	Débil estructura organizativa, Línea de mando no definida, no existe políticas claras para el recurso humano de la institución.	Indefinición de roles, funciones, toma de decisiones. Decisiones consultadas en varias instancias. Deficiente capacitación, administración, Falta de retroalimentación de resultados. Ausencia de información fluida.	5
2	Decisiones centralizadas	No hay consenso en toma de decisiones. Falta de respaldo en decisiones departamentales. Falta de dialogo interno.	4
3	Liderazgo por áreas Falta de experiencia gerencial	Débil liderazgo en la toma de decisiones departamentales.	4
4	Falta una coordinación técnica	No hay un coordinador técnico en la zona de trabajo en San Lorenzo para acompañar el trabajo y apoyar en la resolución de conflictos. Sistematizar experiencias, hacer capacitaciones.	5
5	Débil competencia del recurso humano y falta de ciertas capacidades (conocimientos más avanzados)	No se manejan temas claves en todos los niveles. Falta de apertura y confianza de la Dirección Ejecutiva a su equipo.	4
6	Oficina poco funcional para el trabajo.	Falta de sitios destinados a actividades puntuales (reuniones, oficina, cafetería)	3
7	Generación de recursos propios	Falta de insistencia para generar iniciativas de autogestión.	5
8	Comentarios en espacios no adecuados	Manipulación de la información.	3
9	Incumplimiento con el horario de trabajo	<b>Horas de entrada, aprovechar mejor el tiempo de trabajo (el número chino)</b>	5
10	Inadecuado procesamiento de la relación familiar y profesional en la fundación.		5
11	No existe red informática		3

En éste momento también se trabajó un proceso grupal de evaluación crítica y autocrítica donde se entregó la sistematización realizada por cada uno de los miembros de Altrópico, para luego de una lectura individual abrir un espacio para expresar los sentimientos y emociones de forma colectiva.

## 2.2 MATRIZ 6 – FORTALEZAS

<b>N°</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>JERAR.</b>
1	<b>Buena imagen institucional</b>	Credibilidad y reconocimiento en el trabajo	5
2	<b>Espíritu de compañerismo</b>	Existen niveles de confianza	5
3	<b>Equipamiento informático adecuado</b>	Todos contamos con una computadora	3
	<b>El inicio procesos de planificación participativa</b>	Se discuten temas importantes institucionalmente	5
4	<b>Equipo de trabajo con actitudes propositivas de cambio</b>	Capacidad técnica adecuada en el personal. Hay compromiso en la mayoría de los miembros de Atrópico.	4
5	<b>Técnicos propios de la zona</b>	Contamos con personal que conoce bien la zona	
6	<b>Recurso Humano capacitándose</b>	Podemos desarrollar capacidades aprendiendo nuevas tendencias	5
7	<b>Desarrollamos actividades para la conservación del medio ambiente</b>	Nuestra prioridad es la conservación biodiversidad y la educación ambiental.	5
8	<b>Conocimiento y experiencia en la zona de trabajo</b>	Tenemos el conocimiento para la conservación del medio ambiente. Existe buen nivel técnico en: proyectos productivos, educación ambiental, género y planificación participativa.	5
9	<b>Promovemos procesos regionales</b>	Tenemos poder de convocatoria, Capacidad de concertar entre diferentes actores y Reconocimiento institucional	5
10	<b>Zona de trabajo definida</b>	Nos enfocamos en el sur del Chocó	5
	<b>Metodología adecuada de trabajo</b>	Nuestro enfoque de trabajo se concentra en: Conservación, participación, empoderamiento de los actores locales, el trabajo con mujeres, respeto a la diversidad y transparencia.	5
11	<b>Trabajamos en el fortalecimiento organizacional</b>	Buscamos el desarrollo del talento humano para la organización (hay recursos para las organizaciones)	5
12	<b>Confianza en organismos de cooperación internacional</b>	Generamos interés en ONG's y organismos de cooperación internacional	5

## **Reflexión**

Es fundamental que nuestra fundación alcance mayor cohesión y coherencia. La cohesión es fundamental para el funcionamiento de los equipos de trabajo y las responsabilidades individuales. La coherencia nos permite en cambio que nuestro accionar esté relacionado con los principios, los valores, la visión y la misión de Atrópico.

### **¿Qué es más fácil cambiar la forma de pensar o cambiar la forma de actuar?**

Es muy fácil modificar nuestro discurso, pero ser coherentes entre lo que pensamos y la forma en como actuamos requiere de un esfuerzo cotidiano de transformación individual y grupal.

**Ajustar nuestra actitud y accionar a lo que consideramos como valores o a lo que socialmente hemos aceptado como valores, es el reto para ser coherentes.**

## VI. SEGUNDO MOMENTO: LA PLANIFICACIÓN

### 1. VALORES, VISIÓN Y MISIÓN DE ATRÓPICO

Iniciamos nuestra planificación revisando y analizando las políticas y valores de Altrópico, para luego definir nuestra visión y misión.

#### **POLITICAS Y VALORES DE ALTROPICO**

La Fundación Altrópico es una organización que soporta su misión y visión en las siguientes políticas y valores

**Democracia participativa:** las acciones se definen con los aportes y la concertación entre los equipos técnicos y las comunidades fortaleciendo los niveles de autonomía en la toma de decisiones reconociendo que ellas son las protagonistas de su propio desarrollo.

**Respeto:** valorar las formas de vida del entorno natural y reconocer en la construcción y desarrollo de propuestas las diferentes identidades culturales e ideológicas de género y generacionales de las comunidades beneficiarias, de las instituciones y de los equipos de trabajo.

**Transparencia:** la claridad y verdad integra de los procedimientos y de las relaciones de trabajo se refleja en el reconocimiento y credibilidad hacia la Fundación

**Integralidad:** las acciones consideran enfoques holísticos del desarrollo humano y por tanto diferentes posibilidades viables incorporando elementos pluriculturales en la toma de decisiones.

**Coherencia:** relación armónica entre los programas, proyectos y operaciones con las capacidades, condiciones y necesidades reales de los equipos de trabajo y de las comunidades que hagan posible una vida digna y satisfactoria

**Equidad:** la generación de oportunidades e interrelaciones con justicia para el ejercicio de los derechos de mujeres y hombres de las comunidades con las que trabajamos.

**Profesionalismo:** Los equipos técnicos y operativos asumen su trabajo con ética, compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente, de tal manera que los resultados son satisfactorios en cuanto corresponden a las necesidades y características de las comunidades.

**Honestidad:** la ejecución de trabajos con integridad, sinceridad y decencia para socializar y compartir información entre el equipo y hacia el exterior.

**Solidaridad:** la capacidad de receptividad y sensibilidad frente al deterioro de los recursos naturales, necesidades y problemas tanto propios como de las comunidades y la búsqueda y generación de apoyo y alternativas de solución.

**Desarrollo sustentable y conservación a la biodiversidad**

## **VISIÓN ALTROPICO**

En el 2008 la Fundación Altrópico es una organización consolidada, activa y dinámica reconocida en los ámbitos local, nacional e internacional en virtud de su responsabilidad con el fortalecimiento de organizaciones comunitarias rurales, su compromiso con la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales del trópico y la disponibilidad de un equipo interdisciplinario de profesionales de excelente calidad técnica que actúa de manera comprometida, transparente, y coordinada en la ejecución de sus programas y proyectos socios ambientales.

## **MISIÓN ALTROPICO**

La Fundación Altrópico es una organización no gubernamental que orienta sus esfuerzos hacia el empoderamiento de las comunidades rurales y el mejoramiento de su calidad de vida, promoviendo el ejercicio equitativo de los derechos de mujeres, hombres y generacional, la adopción de alternativas para la conservación y manejo sostenible de la riqueza biológica del trópico, mediante procesos participativos de concertación y la coordinación interinstitucional para la aportar con servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica.

## VII. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Una vez que hemos revisado y validado las políticas, la misión y visión de Atrópico, procedemos a definir objetivos y a establecer estrategias que servirán de base para la elaboración del plan operativo anual.

### 1. Trabajo en grupo

A partir de la matriz FODA, definimos los objetivos para un periodo de 2 años y las estrategias para la fundación Altrópico. Para esto es necesario combinar:

- Fortalezas - oportunidades
- Fortalezas - amenazas
- Debilidades - oportunidades
- Debilidades - amenazas

A demás para desarrollar los objetivos, nos preguntamos:

- ¿Cómo consolidamos las fortalezas?
- ¿Cómo enfrentamos o neutralizamos las amenazas?
- ¿Cómo aprovechamos las oportunidades?
- ¿Cómo superamos las debilidades?

Por último, en plenaria revisamos el trabajo realizado por las diferentes comisiones y agrupamos los objetivos y estrategias.

Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>PROCESOS REGIONALES</b>		
1	Apoyar en los procesos de ordenamiento territorial con las comunidades que actualmente se está trabajando: zona sur occidental, territorio Awa, Golondrinas, Tobar Donoso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poseer una visión actual de la situación de tenencia de la tierra.</li> <li>❖ Proveer y coordinar servicios de asistencia y asesoría legal. Apoyar en la solución de los conflictos de tierra y territorio.</li> <li>❖ Aportar en el empoderamiento de las organizaciones locales en el proceso de legalización, ordenamiento territorial y reconocimiento de territorios.</li> </ul>
1.1	Fortalecer institucionalmente al Comité Interinstitucional de Coordinación de San Lorenzo para lograr el cumplimiento de los 8 acuerdos firmados en la "Cumbre Ecológica" y apoyar a las organizaciones miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener el apoyo de la Fundación Altrópico en el manejo de recursos destinados al Comité Interinstitucional.</li> <li>❖ Velar que los miembros del directorio no desarrollen actividades políticas partidistas.</li> <li>❖ Fortalecer las relaciones interinstitucionales.</li> </ul>

1.2	Apoyar en el proceso de ordenamiento territorial alrededor del Bosque Protector Golondrinas y realizar un plan de Manejo del Bosque Protector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener la participación activa de las parroquias.</li> <li>❖ Mantener el compromiso de participación del Ministerio del Ambiente, INDA en el proceso.</li> <li>❖ Velar por la no-politización partidista en el proceso.</li> <li>❖ Conseguir financiamiento para la participación de Altrópico en la elaboración del Plan de manejo.</li> <li>❖ Asegurar alianzas con otras ONG's: Fundación Golondrinas, Randi Randi, Ecociencia, Ecolex.</li> </ul>
<b>INVESTIGACION</b>		
2.1	Desarrollar la investigación de 4 especies nativas por un monto al menos de \$ 30.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Lograr el financiamiento para la investigación de especies nativas del Chocó ecuatoriano.</li> <li>❖ Asegurar la participación de la población local en los sitios donde se realizan las investigaciones.</li> </ul>
<b>PARTICIPACION EN ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES</b>		
3.1	Participar en dos instituciones que promuevan la certificación forestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener la participación activa en el FSC y CEFOVE</li> </ul>
<b>4 CONTROL CONTAMINACION</b>		
4.1	Promover el control de la contaminación ambiental en las zonas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alianzas institucionales.</li> <li>❖ Educación ambiental.</li> <li>❖ Incorporar talentos humanos especializados en la zona</li> <li>❖ Monitoreo de actividades contaminantes de las palmicultoras.</li> </ul>
4.2	Participar en el Plan Nacional de educación ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinar con organizaciones colombianas</li> </ul>
<b>5 DESARROLLO COMUNITARIO</b>		
5.1	Apoyar a seis organizaciones de la región colindante al territorio Awa en el fortalecimiento organizativo y proyectos productivos en la zona sur occidental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar programas de capacitación integrales para el fortalecimiento organizativo y planificación; educación ambiental y producción. (La Chiquita, Durango, Alto Tambo, Ricaurte, Guadual, La Sirena)</li> </ul>
5.2	FECONA Apoyar a seis comunidades afroecuatorianas del Alto San Lorenzo en planificación participativa, proyectos productivos y fortalecimiento organizativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar programas de capacitación integral para el fortalecimiento organizativo y planificación, educación ambiental y producción. (Urbina, Rocafuerte, Guabina, Santa Rita, San Javier, Carondelet)</li> <li>❖ Reestructurar la relación de apoyo con FECONA en San Lorenzo.</li> <li>❖</li> </ul>

5.3	FCAE Fortalecer las capacidades de la FCAE para mantener la integridad territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asesorar y apoyar en el proceso de certificación forestal.</li> <li>❖ Transferir las responsabilidades administrativas-financieras y capacidades técnicas.</li> <li>❖ Promover su participación en procesos regionales.</li> <li>❖ Apoyar fortalecimiento institucional.</li> <li>❖ Fortalecer procesos de concertación con comunidades colindantes que ejercen presión sobre recursos naturales del territorio.</li> <li>❖ Apoyar la auto sostenibilidad financiera de la FCAE</li> </ul>
5.4	ALTO GUAPI Apoyar a diez comunidades del Consejo Comunitario del Alto Guapi en capacitación e implementación de proyectos productivos y fortalecimiento institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alianzas con organizaciones colombianas (WWF, Semillas de agua) para el proceso de fortalecimiento organizativo.</li> </ul>
5.5	LA CEIBA Invertir en producción de material bibliográfico y de apoyo en la producción y comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoyo a la producción y comercialización.</li> <li>❖ Concertar con la comunidad la administración de los fondos.</li> </ul>
5.6	FEPALHUM Canalizar fondo a FEPALHUM para el desarrollo de su programa de producción sostenible en 18 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asegurar el cumplimiento del compromiso establecido entre PRODEPINE y la comunidad</li> </ul>
5.7	CAMAWARI Apoyar en el fortalecimiento de las capacidades propias de la producción sostenible de CAMAWARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Canalizar fondos a Camawari para el desarrollo de su programa de producción sostenible en 18 meses.</li> <li>❖ Fortalecer sus capacidades en el manejo financiero.</li> </ul>
<b>6. FORTALECIMIENTO INTITUCIONAL</b>		
6.1	Definir, consolidar y organizar la estructura orgánica funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Terminar, validar y aplicar el Plan Estratégico y otros instrumentos normativos.</li> <li>❖ Establecer un programa de capacitación: (tomar conciencia y establecer posiciones frente al proceso de globalización).</li> <li>❖ Generar alianzas institucionales.</li> <li>❖ Conocer otros procesos similares.</li> <li>❖ Conseguir recursos para fortalecer las capacidades técnicas y desarrollo humano del personal.</li> <li>❖ Proteger la seguridad e integridad del personal de Altrópico</li> </ul>

6.2	Contar con una infraestructura y equipo funcional	❖ Inventariar la situación actual y orientar las necesidades futuras.
6.3	Implementar y transversalizar el enfoque de género, medio ambiente e interculturalidad.	❖ Capacitar al personal en estos enfoques. ❖ Formar un equipo responsable. ❖ Prestar un acompañamiento en el campo.
6.4	Crear un plan de generación de recursos propios	❖ Elaborar estrategias para generación de recursos propios. ❖ Establecer una política una institucional para prestación de servicios. ❖ Lograr el 10% de over head por administración de proyectos.

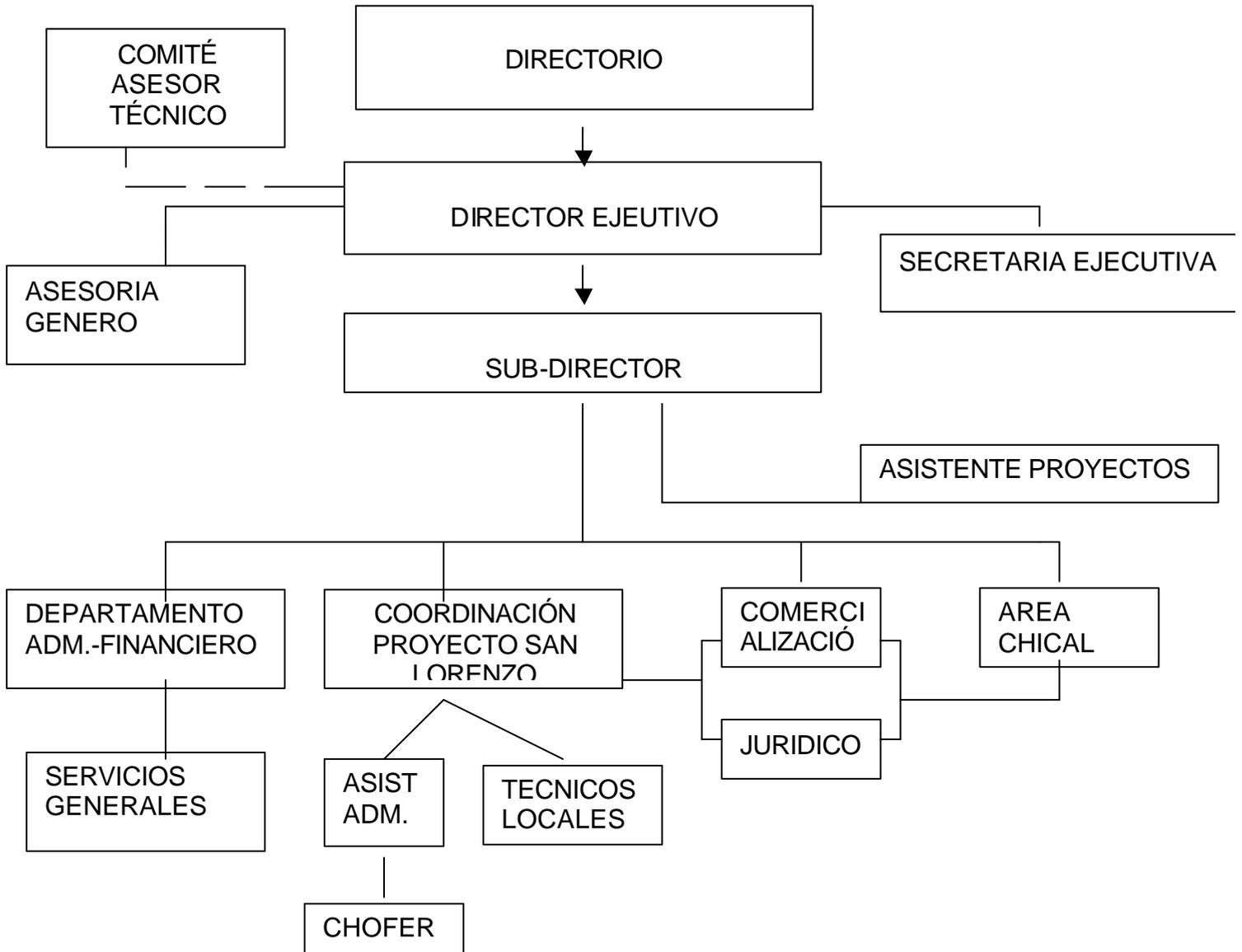
## Reflexión

El cumplimiento de los objetivos permite la autosatisfacción y esto a su vez se convierte en la mejor motivación de cada uno de los individuos para el desarrollo de la institución. Sin embargo, los objetivos no son lugares a donde llegar, sino más bien nos traza claramente una dirección a donde ir.

A veces las organizaciones establecemos una visión de “túnel” para cumplir la planificación y los objetivos sin considerar la dinámica y los procesos que se desarrollan con una adecuada intervención social. Incluso existen autores que señalan que los verdaderos objetivos estratégicos son “inmortales” y que los objetivos que se pueden cumplir son objetivos tácticos o propósitos.

## VIII. REVISIÓN, CONFRONTACIÓN DE OBJETIVOS CON ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

En el momento del diagnóstico reconocimos los problemas generados por la falta de definición de estructuras y funciones, una vez culminada la determinación de objetivos y estrategias, es preciso validar también la estructura de la organización, que luego de la discusión se propuso el siguiente organigrama:



## **IX. ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Una vez realizado el Plan estratégico, procedemos a la elaboración del Plan Operativo, existen muchos esquemas, incluso algunos autores consideran que luego de las estrategias se puede directamente pasar a las actividades. Sin embargo reproducimos un esquema generalmente utilizado para los planes operativos:

### **PROYECTO AREA**

**TITULO/LOCALIZACIÓN**

**TIEMPO**

**JUSTIFICACIÓN**

**OBJETIVO GENERAL**

**METAS** (en infinitivo/ medibles)

**RESULTADOS** (lo más objetivamente verificables)

**ACTIVIDADES**

**INDICADORES MEDICION**

**MEDICIÓN VERIFICACIÓN**

**RESPONSABLES**

**PRESUPUESTO.**

## Evaluación técnica y operativa

Se realiza en base a una matriz de preguntas que contempla objetivos, contenidos, participación de los asistentes, resultados obtenidos, lugar e instalaciones, materiales y apoyo tecnológico. De donde se desprenden los siguientes criterios:

### Objetivos:

Los objetivos si fueron explicados al inicio del taller.

Los objetivos planteados si se cumplieron.

### Contenidos:

Todos los y las participantes plantean que los contenidos de los temas tratados son útiles y excelentes para las actividades de fortalecimiento que realiza la fundación.

Para todos los participantes el equipo facilitador contribuyo al desarrollo adecuado del taller con una valoración de excelente.

La valoración sobre la participación del facilitador es de excelente.

Al criterio de los participantes la metodología utilizada fue adecuada y muy buena.

### Participación de los asistentes:

La participación de los asistente se valoran en alta.

### Resultados obtenidos:

Al referirse si están satisfechos con los resultados de su propio esfuerzo en el logro de nuevos aprendizajes valoran entre excelente y muy bueno.

### Lugar e instalaciones:

Al referirse al lugar y las instalaciones son adecuadas para el desarrollo del taller; es donde menos consenso existe va desde excelente hasta bueno.

### Materiales y apoyo tecnológico:

Consideran que los materiales fueron precisos para el desarrollo del taller y apoyar aprendizajes de un manera excelente y muy buena.

El apoyo tecnológico apporto en el desarrollo y la facilitación del taller excelentemente.

### Observaciones:

Faltó mejor explicación para los trabajos en grupo en ciertas áreas.

Es una ventaja el lugar tranquilo, permite concentración, no hay celulares ni teléfono.

Felicitaciones, solicitan que se les facilite en procesos de mejoramiento de relaciones humanas y laborales.

Faltó tiempo, para trabajos en grupo.

La actitud positiva del facilitador.

Motivación al personal con dinámicas.